الفكر الاستراتيجي التسييري:
من نموذج SWOT إلى نظرية الاستراتيجية

أ/عبد المليك مزهوده
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية
قسم علوم التسيير
جامعة محمد خيضر بسكرة

ملخـــص:

لقد عرف الفكر التسييري الاستراتيجي من الستينات –عشرية, نشأته– إلى يومنا محطات فكرية هامة أهمية مساهمته في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وإدامتها. ونظرا لتعدد العوامل والعناصر التي شكلت محرك هذا التطور فقد أصبحت متابعة تطور استراتيجية المؤسسة من المواضيع المطروحة للبحث في الفكر الاستراتيجي سعيا إلى تفسير السلوك التنافسي للمؤسسات وتوجيه ممارسة الاستراتيجية نحو الأبعاد التي تضمن الأفضلية التنافسية الدائمة.

Résumé :

Depuis les années soixante à nos jours, la pensée stratégique en management n'a cessé de connaître d'importantes évolutions enrichissant son corpus théorique. En effet la diversité et l'importance de nombre de courants et tendances formant sa base théorique a fait que le suivi de ces évolutions et leurs classification en écoles de pensée une matière de recherche importantes en management stratégique. Et ce dans le but d'expliquer le comportement stratégique des entreprises et d'orienter la pratique de la stratégie vers les facteurs permettant d'assurer des avantages concurrentiels durables.

تمهيد:

يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسات أن أصول التمييز بـــين المستويين التكتيكي والاستراتيجي في القيادة ترجع إلى الميدان العسكري. فتشـــابه منطقـــي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الاســـتراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك، حسب جل الباحثين، مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية. ولو أن الإرهاصات الأولى للفكر الاستراتيجي في مجال التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات وتقترن بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال (1911) التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة.

من الستينات إلى يومنا هذا قد تبدو الفترة قصيرة –نسبيا– لتطور العلوم خصوصا الإنسانية منها، غير أن تناول واقع الفكر الاستراتيجي يكشف عن زخم كبير من الكتابات، الدراسات، البحوث الميدانية، منشورات تجارب المسيرين، .... إذ أنه خلال الأربعين (40) سنة، التي تلت صدور مؤلف Shundler [1962]، من الممارسة والتنظير للاستراتيجية تفاعلت هذه الأخيرة مع نتائج ومستويات التنافسية التي حققتها المؤسسات وأفرزت محطات فكرية تميزت بالتداخل والتشعب من جوانب كثيرة كالرواد، الأفكار الرئيسية، الامتداد الزمني وهو ما جعل الفصل بينها وتصنيفها في اطار مدارس فكرية يفرض نفسه كموضوع للبحث خصوصا وأن محاولات الباحثين في هذا المجال أقضت الى تقسيمات ونتائج جد متباينة.

وفي هذا السياق نحاول من خلال هذه الورقة إثراء إشكالية تصنيف تيارات الفكر الاستراتيجي ورسم معالم أهم محطاته بمقاربة تأخذ في الحسبان كلا من التعاقب الكرونولوجي لمعالجات الاستراتيجية وتطور أسسها الفكرية الرئيسية. وبهذه المقاربة تكون أهم المحطات:

- ظهور الاستراتيجية في التسيير
- التقاطع مع التخطيط (التخطيط الاستراتيجي)
- التكامل مع التسيير (التسيير الاستراتيجي)
- النضج و التفتح الأكثر للاستراتيجية على المجالات الأخرى

1 - ما قبل الاستراتيجية:

لقد تميزت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية بوتيرة نمو سريعة أفرزتها عملية إعادة بناء ما دمرته الحرب في اروبا وبتوسع النسيج الصناعي بعد ما أخذ الصناعيون المبادرة واتجهوا نحو إنشاء المؤسسات العملاقة كـ Shumberger, Oréal, Michelin... موازنة للمؤسسات الاقتصادية الأمريكية الكبرى [Lemarignier 2000، ص14]. وفي مقابل هذا التشكل للاقتصاد العالمي ازدادت أهمية التخطيط ولو أن ذلك لا يعتبر في حد ذاته حدثا مهما، كون Fayol قد سبق إلى اعتبار التقدير جزءا من عملية التسيير، بقدر ما يعتبر تأسيس علم المستقبل La Prospective أو " Futurologie " وتطوير أدواته التي ثارت على طرق التقدير القائمة آنذاك(Extrapolation) [Martinet 2001، ص76]. وفي نفس الوقت، بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر في توجهات المؤسسات وتنظيمها الداخلي إذ شهدت المرحلة تكييف الهياكل التنظيمية بطريقة المحاولة والخطأ تبعا لتغيرات المحيط ولو أن المؤسسة خلال هذه المرحلة كانت تخضع للتغير بدلا من قيادة كما يبين ذلك Anoff في حديثه عن المؤسسات خلال هذه المرحلة (1930-1950) التي يراها تتميز بـ:

- تلبي الاحتياجات المختلفة بناء على رهانات السوق والمحيط.
- تدعم تنافسيتها من خلال أداتي الإشهار والتسويق.
- تنتج بالحجم الكبير، تقدم تشكيلة متنوعة وتتبني هيكلة حسب الأهداف.
- تولي أهمية أكثر للمستويات الجارية [Godet 1991، ص35]

2 - ظهور الاستراتيجية في التسيير:

عمليا، إن السياق السابق قد ساهم بشكل سريع في جعل الاستراتيجية مجالا للفكر والممارسة التسيريين. إذ أنه مع بداية الستينات أصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول خصوصا اختيار مجالات النشاط وطبيعة وكثافة اندفاع المؤسسة فيها[Lorino و Tarondeau 1998، ص06].

فكريا يقترن ظهور وإرساء الاستراتيجية في علوم التسيير خصوصا بأعمالAnoff, Schandler و باحثي H B S. فمؤلف Schandler المعنون Strategy and structure الذي نشر سنة 1962 سلط الضوء على العلاقة بين الاستراتيجية وهيكلة المؤسسة بمقاربة تاريخية تناولت تطور الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات لأهم الشركات

الأمريكية،فتوصل إلى نتيجته الشهيرة " الاستراتيجية تسبق الهيكلة"[Ingham 1995، ص4]. وفي الوقت نفسه أسهب المؤلف في تناول مراحل إعداد الاستراتيجية وتنفيذها إلى الحد الذي جعل البعض يربط ميلاد الاستراتيجية به [Boissier 2001، ص27] باعتباره أول من أسسها بناء على تصور سبقي للمستقبل موجه نحو تنمية المؤسسة ومدعم بمعطيات حول تلازمات حجم الإنتاج – التكاليف– الأرباح. باختصـــار إنهـــا اليـــد المرئية للتسيير (La main visible du management) على حد تعبيرSchandler [Martinet2001، ص176]

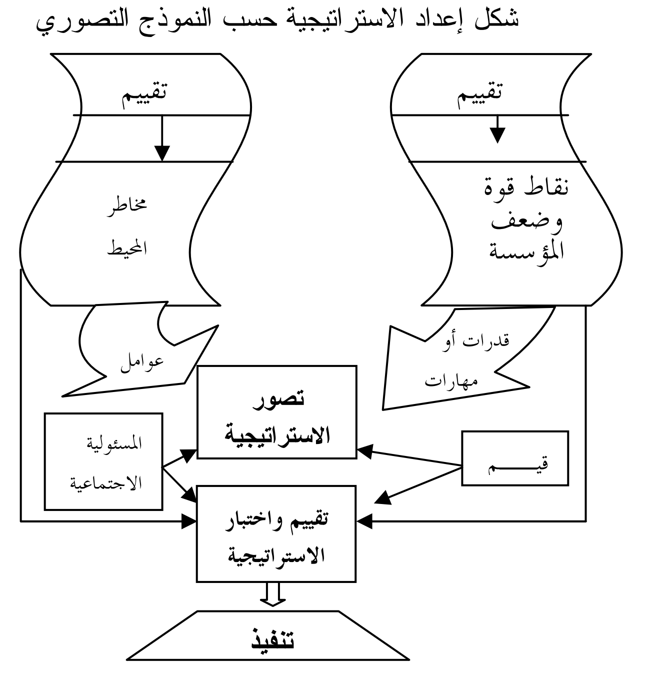
بعد ثلاث سنوات من نشر "Strategy and structure" ينشرAnsoff (1965) Corporate Strategy يحلل فيه سياسات النمو والتوسع للمؤسسات ويقسم فيه فضاء القرارات التسييرية إلى ثلاث مستويات متدرجة استراتيجي، اداري وجاري [Marmuse 1996، ص73-75] :

بهذا الطرح وافق -Ansoff أبو التحليل الاستراتيجي – Schandler في اعتبار القرارات الاستراتيجية إطارا لضبط مختلف السياسات الوظيفية بالمؤسسة. أما ثالث طرح أسس للفكر الاستراتيجي في المؤسسة فهو نموذج باحثي Harvard Business School الذي يعرف باسم SWOT (Weakness. Strengths. Opportunities. Threats) .ينطلق هذا النموذج من فكرة المقابلة المنطقية بين فرص ومخاطر المحيط من جهة وإمكانيات المؤسسة معبرا عنها بنقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى لوضع الاستراتيجية المناسبة [Johnson و Scoles 2000، ص218]. وفي الحقيقة، إن هذا النموذج المعروف أيضا باسم نموذج LCAG نسبة إلى الباحثين (Learned, Christensen, Andrews, Guth) الذي نشر سنة 1965 في كتاب معنون Business policy: texts and cases، يقدم طريقة إجرائية رسمية لإعداد الاستراتيجيات وتنفيذها استخلصها بإتباع منهج دراسة الحالة.[Sais و Metais 2001، ص187]. إن مجمل هذه الكتابات تعتبر أولى مدارس الفكر الاستراتيجي ويصطلح عليها Mintezberg باسم المدرسة التصورية كونها تعتقد أن صياغة الاستراتيجية في حد ذاتها عملية تصورية أو تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لتنتهي بصياغة الاستراتيجية التي تعتمد بشكل رسمي وفقا للمبادئ التالية:

-إعداد الاستراتيجية هي عملية فكرية واعية ومراقبة.
-مسؤولية إعداد الاستراتيجية تبقى بالضرورة على مستوى الرئيس المدير العام.
-نموذج صياغة الاستراتيجية يبقى بسيطا غير رسمي (Informel)
-الاستراتيجية تأتي في شكل صيغ صريحة وبسيطة وتنبثق عن عملية تصور خلاقة.
- بعد إعداد الاستراتيجية بهذه المبادئ تصبح جاهزة للتنفيذ [Mintezberg 1994، ص54-56]

وتتلخص عملية إعداد الاستراتيجية وفقا لهذا النموذج فيما يلي :

شكل إعداد الاستراتيجية حسب النموذج التصوري



المصدر: **[Mintezberg 1994, P57]**

3 - التقاطع مع التخطيط :

لقد تزامن ظهور الاستراتيجية في المؤسسة مع تطور وازدهار التخطيط الطويل المدى الذي كان يسعى، حسب مؤلفي [Strategor 1997، ص380]، إلى ضمان معدل نمو للمؤسسة يتوافق على الأقل مع معدل نمو السوق إن لم يكن أعلى منه. فما ساد خلال

الخمسينات وبداية الستينات من إنشاء لخلايا التخطيط في المؤسسات، كما هو الشأن على المستوى الكلي وتطوير للأدوات والتقنيات التي يستعملها المخططون واحتدام للمنافسة في مجالات أكثر دقة وازدياد لوتيرة الاختراعات التكنولوجية من جهة وتأكيد باحثي Harvard على ضرورة وأهمية إعداد الاستراتيجيات وتنفيذها من جهة أخرى جعل التخطيط الطويل المدى يأخذ بعدا استراتيجيا و يتكفل بتحديد التوجهات والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة كتقديم منتجات جديدة، اقتحام أسواق أخرى وذلك وفقا لممارسة رسمية (Pratique formelle) تتضح فيها مختلف المراحل من تحديد الأهداف إلى الرقابة على التنفيذ.

حسب [Mintezberg 1994، ص57] لا تختلف مدرسة التخطيط الاستراتيجي كثيرا عن مدرسة Harvard التي يرتبط اسمها بظهور الاستراتيجية والتي يسميها بمدرسة التصور، على اعتبار أن الطرح الأول لممارسة الاستراتيجية بالمؤسسة قدم التصور الإجرائي لإعدادها أما الثاني فقد أضاف في العملية مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية والتقطيع الواضح لمختلف المراحل والخطوات وكذا ضبط الإطار الرسمي، إضافة إلى كون رواد مدرسة Harvard هم الذين أثروا فيما بعد التخطيط الاستراتيجي بنماذجهم كـــ Ansoff، Steiner، Gilmore وباحثي Stanford Research institute وغيرهم [1994Mintezberg، ص61-75]

ولقد عرف التخطيط الاستراتيجي خلال الستينات وبداية السبعينات تطورا عميقا حتى أن الاستراتجيين ذهبوا إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط[Durieux 2000، ص21] ولقد ساهم في ذلك حسبKoenig و Joffre مكاتب الاستشارة التسييرية التي جعلت من الاستراتيجية سلعة تمحورت حولها الخدمات التي اقترحتها وأقبلت عليها المؤسسات بكثافة خصوصا في مجال تسيير حافظة النشاطات الاستراتيجية. على أن مكاتب الاستشارة لم تتوقف عند تقديم الخدمات فحسب بل اهتمت أيضا بالجانب التنظيري للفكر الاستراتيجي واقترحت أدوات للتحليل وظفتها أغلب المؤسسات. وفي هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل حافظة النشاطات ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية والثنائيات سوق/منتوج، حيث لا يكاد يوجد مرجع للاستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG، ADL، MCKINESY أو لا يشير إليها إضافة إلى أدوات أخرى استعملت كثيرا كمنحنى التجربة، التجزئة، دورة الحياة...

وإذا كان التخطيط الاستراتيجي خلال السبعينات قد أثري كثيرا نظريا وانتشر بسرعة في أغلب المؤسسات –خصوصا الأمريكية– ولو من باب الموضة وتزود بجمعيات مهنية ومجلات اختصت به فإن العشرية لم تكد تنته حتى رجع صداه (Feedback) سلبيا وتلقى انتقادات لاذعة حتى من ممارسيه. فالنماذج الإجرائية الرسمية التي شاع استخدامها، إضافة إلى ثقلها وصعوبة تطبيقها في أغلب الأحيان، أثبت الواقع ضعف فعاليتها إلى الحد الذي جعل بعض المسيريين يصرحون بأنهم يمارسون التخطيط فقط من أجل التخطيط. وفي السياق نفسه يرى Marmuse أن تراجع التخطيط وضعف أدائه يرجع إلى:

- اندفاع المسيرين نحو المدى الطويل رغم غياب المعلومات عنه.
- الاهتمام بالخطط أكثر من التخطيط (المحتوى أهم من العملية).
- الاعتماد على معايير المردودية.
- السعي نحو تقليص اللايقين بدلا من تضخيمه وتصور مستقبلات المؤسسة على ضوء ذلك [Marmuse 1996، ص78–79].

أما المصفوفات، فقد كانت أشد انتقادا من عملية التخطيط في حد ذاتها وعنهـا صـرح Wiliamson رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلا " لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية " Giget [1998،ص 175] ذلك لأن:

- الوضعية التي تصورها ما هي إلا وضعية تاريخية ولن تستمر بالضرورة.
- تربط تطور المؤسسة بالثنائيات سوق/منتوج بدلا من مهاراتها وكفاءاتها.
- تعتمد كثيرا على التجزئة التي تهمل تماما أفضليات الزيادة.
- يقتصر تحليلها على بعدين اقتصاديين مهما كثرت خاناتها.

وكنتيجة منطقية لهذه الصيرورة أصبح التخطيط الاستراتيجي مع بداية الثمانينات مفهوما شبحا على حد تعبير Martinet وآل إلى التقاعد فاسحا المجال، في البحث عن الفعالية وتعزيز التنافسية، لمنطق العودة إلى الأصل المتمثل أساسا في تعبئة الموارد البشرية، سماع الزبون، الديناميكية واستبدال الأدوات المعقدة بمفاهيم بسيطة كالامتياز[Martinet 2001، ص175].

4 – التسيير الاستراتيجي:

في عز مرحلة تطور التخطيط الاستراتيجي وانطلاقا من بعض بوادر الفشل في الميدان بادر Ansoff إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحوي فيما بعد التخطيط

الاستراتيجي وينقذ الااستراتيجية من العقلانية المفرطة فنظم سنة 1973 الندوة العالمية الأولى للتسيير الاستراتيجي ثم تلاها سنة 1976 بمؤلف مشترك مع Hayes و Declerck عنونوه From strategic planning to strategic management . [Avenier 1988، ص13]

إن توجيه استراتيجية المؤسسة إلى التسيير ككل بدلا من التخطيط هي محاولة من رواد المدرسة الكلاسيكية، في الفكر الاستراتيجي، الأخذ بعين الاعتبار وبشكل أحسن لكل متغيرات المحيط والعوامل الداخلية والسعي إلى توجيه الاستراتيجية نحو تنفيذها أي مد الجسر وسد الهوة بين عمليتي الإعداد والتنفيذ على اعتبار أن المؤسسة اليابانية قد فرضت آنئذ تفوقها بالفعالية التشغيلية [Chassang2002، ص8]. وبذلك يكون الجديد في هذه المرحلة، إضافة إلى محاولة التوفيق بين المدى القصير والمدى الطويل، هو توسيع التحليل الاستراتيجي إلى مجالات جزئية من المؤسسة كالتكنولوجيا، الموارد البشرية، الموارد المالية...

ومع نهاية السبعينات يتراجع Ansoff في مؤلفاته اللاحقة (1979-1984) تماما عن التخطيط ليركز تحاليله على مقاربــة متعــددة التخصصات لتفسيــر نجــاح المؤسســة وسلوكاتهــا في محيط جــد متغير. وقد كونــت الأدوات التي اقترحهــا في هذا السياق قاعدة لتطوير الكثيــر من التصــورات والتخمينــات الاستراتيجيــة (Réflexions stratégiques) فيما بعد [Ingham1995، ص7] .

وإذا كان Ansoff قد وسع مجال الفكر والمناورة الاستراتيجية وصاغ بمفهوم التسيير الاستراتيجي إطارا جديدا للفكر والممارسة الاستراتيجية بالمؤسسة، فإنPorter الذي اشتهر بدوره في نفس المرحلة (نهاية السبعينات وبداية الثمانينات) قدم ولو في إطار العقلانية الكلاسيكية تصورات جديدة للمنافسة وعوامل التفوق التنافسي أثرى بها التحليل الاستراتيجي ممارسة وتنظيرا. ففي مؤلفيه Competitive Strategy[1980] و Compétitive advantage [1985] قدم إسهامات تمحورت خصوصا حول:

- تحليل القطاع على اعتبار أن الصناعة تتكون من مجموعة القطاعات والتحليل الاستراتيجي قد يتناول المنافسة داخل القطاع أو على مستوى الصناعة ككل.
- القوى التنافسية الخمسة (القدرة التفاوضية مع الموردين ومع الزبائن، عوائق الدخول، المنافسة المباشرة، منتجات الإحلال).
- الاستراتيجيات الشاملة، إما تخصص أو سيطرة كاملة بالتكاليف أو تميز.

- سلسلة القيم كأداة لتدعيم الأفضلية التنافسية للمؤسسة .

5 – مرحلة نضج وتوسع مجال الاستراتيجية:

بالتحليل الاستراتيجي الذي عرضه Porter يكون قد دفع الفكر الاستراتيجي إلى الخروج من إطار الندبة الضيقة والمواجهة المباشرة بين المتنافسين إلى ندبة موسعة تضم عناصر أخرى تبدو أنها غير معنية بالمنافسة كالزبائن والموردين، على اعتبار أن المنافس ليس الذي يزاحم على النصيب من السوق فحسب بل هو الذي يزاحم على الربح وخلق القيمة، كما امتدت العلاقة بين المتنافسين إلى أشكال أخرى كالتعاون، الشراكة، التحالف... الخ.

ورغم هذه النقلة النوعية للفكر الاستراتيجي غير أن فكر Porter ببقائه ضمن الإطار العام لشكلانية (Formalisme) مدرسة HARVARD أعيب عليه:

- تجاهل العلائقية القطاعية والغموض الذي يكتنف سلسلة القيم.
- الخلط بين القيمة المضافة والكلفة المضافة في تطبيق سلسلة القيم[Giget 1998، ص175]
- ربط الأفضلية التنافسية بالتموقع فقط.
- إغفال الطاقات الكامنة للمؤسسة كمصدر للتفوق التنافسي.

وفي الحقيقة أن التطورات المتتالية للفكر الاستراتيجي وتطبيقاته في كبريات المؤسسات الاقتصادية الأوروبية والأمريكية لم يحقق التفوق التنافسي لهذه الأخيرة أمام المؤسسات اليابانية ويؤكد ذلك ما عرفته نهاية الثمانينات من عمليات شراء مكثفة لفروع أمريكية من المؤسسات اليابانية التي تعتبر مفاهيم التجزئة، المحفظة، التقسيم... غير مناسبة للاستراتيجية التي ترمز إلى الوحدة و التجانس و التكامل[Giget 1998، ص243].

إن هذه الوضعية لم تكن غائبة عن رواد الفكر الاستراتيجي الأمريكي، إذ نشر Porter سنة 1987 دراسة قدم فيها نتائج مؤسفة حول استراتيجية المؤسسة، فبعد متابعته أداء 33 مؤسسة أمريكية خلال الفترة 50–86 وجد أن استراتيجية المؤسسة استهلكت من القيمة للمساهمين أكثر مما أنتجته [Marmuse 1996، ص89]

وإذا كان Porter في مؤلفاته اللاحقة قد فسر سر التفوق الياباني بالفعالية التشغيلية التي أفرزها تطبيق أدوات تسييرية كـ: Reengineering، Benchmarking، Outsourcing، ... فهو يرى أن هذه الفعالية غير كافية لان المؤسسات تنقل عن بعضها البعض هذه التقنيات فتتقارب من حيث مستويات التكاليف، النوعية والأداء فيزاحم بعضها البعض في السوق كما

هو شأن Toyota، Honda، Mitsubishi... لذلك فالأمر يتطلب تعزيز هذه الفعالية باستراتجيات التموقع كما فعل العملاق العالمي السويدي للأثاثIkea.[1999Porter، 54].

إن إسهامات Porter في الفكر الاستراتيجي من جهة وما عرفته مرحلة الثمانينات من تغيرات في واقع وآليات المنافسة من جهة أخرى جعلت الاستراتيجية تتأثر، خصوصا في بعدها التنظيري، بنظريات عديدة كنظريات الوكالة، تكاليف المعاملة (Transaction) ونظريات الموارد. لتنصب بذلك معالجات الاستراتيجية على المحتوى أكثر و تحديد العناصر الأساسية لبنائها بدلا من مراحل وكيفيات إعدادها[2000 Durieux، ص88-89].

فعلاقات المؤسسة بالقوى الخمسة للمنافسة تتجلى في إطار نظرية الوكالة التي تسعى إلى تفسير العلاقة بين المؤسسة وشركاء المصلحة فيها من منطلق اعتبار هذه الأخيرة كوكالة ترتبط مع عناصر محيطها في إطار تعاقدي، ولو أنها تركز أكثر على العلاقة مؤسسة/مساهمين. [2000 Durieux، ص85].

من الناحية الاستراتيجية، فقد ساهمت نظرية الوكالة في إثراء تصور الاستراتيجيات العلائقية بين المؤسسات من حيث ترسيم إشكالية اختلاف المصالح ومن حيث إدراج متغيرات جديدة كعدم التأكد المتعلق بسلوك الوكالة –المؤسسة- مع موكليها وتداول المعلومات بينهما

وغير بعيد عن تصور نظرية الوكالة، تحاول نظريات تكاليف المعاملة (Coûts de transaction) تقديم فهم مبني على التكاليف لتعاملات المؤسسة مع بقية الأعوان في المحيط وهو ما يعتبره روادها تسهيلا لفهم تعقيد التسيير الاستراتيجي. وحسب هذه النظرية فإن تكاليف صفقات المؤسسة تنقسم إلى تكاليف إعداد العقد، تكاليف مراقبة المنتوج أو الخدمة، تكاليف تعديل العقد مع تغيرات المحيط، تكاليف تنفيذ العقد وتكاليف تغير المتعامل [2002 Chassang، ص72]. و تتجلى قيمتها في بعض القرارات الاستراتيجية كالمفاضلة بين الموردين واللجوء إلى التقاول الباطني، الأخرجة (Externalisation)، العالمية.....

على خلاف النظريتين السابقتين اللتين تركزان على علاقة المؤسسة مع بقية الشركاء والمتعاملين، تنطلق نظرية الموارد من المعطيات الداخلية للمؤسسة أي من الموارد التي تمتلكها. وفي الحقيقة إن أصول هذه النظرية ترجع إلى الاقتصادي Penrose الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها[Tarondeau 2002،

ص23] الفكرة التي طورت خلال الثمانينات من منطلق أنه من بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة توجد موارد لها خصائص استراتيجية[Pathé و Rivet 1998، ص60] كصعوبة النقل، التكوين المعقد، صعوبة الإحلال، الارتباط بالقيم الجماعية للمؤسسة،... فضلا عن مساهمتها في خلق الأفضلية التنافسية الدائمة.[Fjeldstad و Haanes 2000، ص23].
يرتكز تطبيق هذه النظرية في الفكر الاستراتيجي أساسا على:

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (التقنية، المالية، والبشرية)
- لا يخرج ضعف الموارد المؤسسة من السوق كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.
- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كيفيات اقتحام السوق فحسب بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد.
- الاستغلال الاكفئ للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال المردودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد [Prahalad و 1999Hamel، ص166-167].

انطلاقا من هذه المرتكزات اهتم الكثير من رواد الفكر الاستراتيجي بكيفيات خلق الأفضلية التنافسية الدائمة انطلاقا من التميز في الموارد عملا بمبدأ "تغيير قواعد اللعبة أو اللعب بكيفية مختلفة أفضل من محاولة اللعب أحسن من الآخرين"، فانصب الفكر الاستراتيجي على كيفيات:

- تحديد الموارد المتميزة والنادرة للمؤسسة.
- حماية الموارد المتميزة واستغلالها.
- إنشاء الموارد المتميزة[Durieux 2000، ص87].

وفي الواقع أن الموارد شكلت مادة خصبة في الفكر الاستراتيجي فاستقطبت أغلب الباحثين في استراتيجية المؤسسة الذين طوروا الفكرة إلى مسألة مهارات وكفاءات قاعدية ثم مسألة معارف ومعلومات. ومن هذا الباب انفتح الفكر الاستراتيجي أكثر بدفع من التطورات السريعة للمحيط كالعولمة، التغيرات الجيوسياسية، تكنولوجيات الإعلام والاتصال ونظم المعلومات وتأثيرات كل ذلك على المؤسسة. فتذبذبات المحيط، عدوانيته، وتقلباته المستمرة جعلت كل ما له علاقة بالمؤسسة يأخذ طابعا استراتيجيا وقد يكون عنصرا من الاستراتيجية.

وفي هذا السياق، اهتم الفكر الاستـــراتيجـــي بنظريـــات التعقيـــد، النظريـــات التطورية (Evolutionniste)، والمعالجة المعرفية (Approche cognitive) للمؤسسة على اعتبار أن هذه الأخيرة يمكن أن تتعلم وتكون لها ذاكرة وثقافة تستغلها في بناء استراتيجياتها.

و حسب Mintezberg فان عصارة و زبدة كل هذه النظريات هي تلك التي تقترح للاستراتيجية موضوع التحوير والتشكل Configuration أو تهيئة عناصر المؤسسة خصوصا مواردها حسب المراحل التي تمر بها في تحولها الاستراتيجي [Mintezberg 1998، ص7] ويؤيد Kay ذلك باعتبار الاستراتيجية تتناول تحريك الموارد، المهارات، والقدرات الضرورية وكذا وضع الهياكل والعلاقات اللازمة لمواكبة تغيرات الأسواق، الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومختلف عناصر المحيط الأخرى. [Kay 2000، ص7-8].

وإلى كل هذا يضيف Tarondeau وLorino المعالجة العملياتية للاستراتيجية إذ يريان أن الاستراتيجية تتناول، في أغلب الأحيان، سلسلة من الأعمال كتفادي مخاطر المحيط، استغلال الفرص، بناء الأفضلية التنافسية، الدفاع عن الموقع...[TarondeauوLorino 1998، ص11].

المعالجة المدرسية للفكر الاستراتيجي :

إن الجسم النظري والإرث الميداني المتراكمين عبر الأربعة عقود من عمر استراتيجية المؤسسة يتميزان بالتشعب والتداخل. إلى الحد الذي جعل تحديد مدارس الفكر الاستراتيجي ورسم الحدود يبقى محل اختلاف كبير بين الباحثين. وإذا كان هناك شبه إجماع على اعتبار مرحلتي الستينات والسبعينات بمثابة مدرسة كلاسيكية لكون اغلب الممارسات والإسهامات التي شهدتها تلك المرحلة كانت مركزة على الجانب الشكلي (formalisme) لإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في إطار المعالم التي رسمتها مدرسة هارفارد، فإن الإسهامات اللاحقة التي جاءت معظمها في إطار تفتح الاستراتيجية وتأثرها بالعلوم الإنسانية الأخرى ، عرفت تصنيفات مختلفة كذلك الذي يقترحه Allaire و Firsirotu [1993،ص13] اللذان يريان أن الفكر السائد خلال الثمانينات والتسعينات يمكن تصنيفه إلى مدرستي التحليل و الموارد أو ذلك الذي يقترحه Sais و Métais [2001، ص184] اللذان يعتبران ما بعد الثمانينات بمثابة مدرسة للحركة (Mouvment) باتجاهين اتجاه يتناول الموارد واتجاه يتناول التحول الدائم.

وبصفة أكثر تفصيلا ورسما لمختلف معالم التيارات المكونة و المؤثرة في الفكر الاستراتتيجي منذ ظهوره يقدم Mintezberg بانوراما بـ10 مارس مفصلة حسب روادها، رسائلها، استراتيجياتها، معالجاتها للمحيط... ونكتفي بذكر هذه المدالرس فقط:

– المشروع–التخطيط–التموقع– المؤسسة–المعرفة – التعلم – السلطة– الثقافة– المحيط – التشكلية [Mintezberg، 1998، ص10–11]

وبتكون هذا الجسم النظري للاستراتيجية وترسيخها كممارسة ضرورية في الميدان لضمان الاستمرارية فهي بهذا التطور السريع تتوجه، بعد اعتبارها بمثابة عملية، إلى **نظرية قائمة بذاتها للاستراتيجية**[2001Martinet، 180].

خاتمة:

وفي ختام معرض أهم تطورات الفكر الاستراتيجي نخلص الى أنه انطلاقا من Swotأو نموذج الفرص و المخاطر / نقاط القوة و نقاط الضعف اتجه الفكر الاستراتيجي، بعد مسح لجميع العناصر ذات الأهمية و المؤثرة في القرارات الاستراتيجية، نحو التوفيق بين حركات المؤسسة في محيطها سواء تعلق الأمر باختيار الموقع أو بتغيير الوضعيات من خلال عمليات توسيع النشاط، تقليصه، الأخرجة، العالمية، ... من جهة وبين مواردها المتميزة كالمهارات، المعارف الإبداع، إنشاء وتطويرا ومحافظة من جهة أخرى. وكل ذلك في ظل تعقد المحيط لا يقينه المتزايد وتحولاته الجذرية. فالفكر الاستراتيجي بدأ ثنائي الأبعاد ليصبح اليوم ثلاثي الأبعاد (موارد، تموقع ومحيط).

الهوامش:

1. *Allaire Y. et Firsirotu M.* [1993] *:* L'entreprise stratégique, éd. Gaëtan Morin, Québec

2. *Avenier M. J.*[1988] *:*Le pilotage stratégique de l'entreprise, éd. Presses CNRS, Paris.

3. *Boissier et autres* [2001] *:* Ordre et désordre de le pensée stratégique, in : stratégie; actualité et futur de la recherche, éd. Vuibert-Fnege, Paris

4. Chassang G et autres [2002] : Stratégie et esprit de finesse éd. Economeca, Paris.

5. Durrieux F et autres [2000] *:* De la planification stratégique à la complexité ,l'expansion management review, Septembre.

6. *Giget M. .* [1998] *:* La dynamique stratégique de l'entreprise, éd Dunod, Paris.

7. *Godet M.* [1991]*:*Manuel de la prospective stratégique, éd. Dunod, Paris, Tome1.

8. *Haanes K et Fjeldstad O* [2000]*:* Compétences et niveau de concurrence, L'expansion management review, décembre, n°99

9. *Hamel G et Prahalad C K.* [1999]*:* la conquête du Futur ,éd Dunod, Paris.

10. *Ingham M.* [1995]*:* Management stratégique et compétitivité, éd. De Boeck Université, Bruxelles.

11. *Joffre P. et Koenig G. .* [1985] *:* Stratégie d'entreprise, éd. Economica, Paris.

12. *Johnson S. Scoles H.* [2000] *:* Stratégique, éd. Publi-union, Paris.

13. *Kay J* [2000]*:* Le fantasme des grands projets in, l'art de la stratégie, éd Pearson éducation et village mondiale, Paris.

14. *Lemarignier M.* [2000]*:* Le capitalisme transformé par la novelle économie in: L'art de la stratégie, éd. Pearson éducation et Village mondial, Paris.

15. *Marmuse C.* [1996] *:* Politique générale, éd. Economica, Paris, 2eme éd.

16. *Martinet A.C.* [2001]*:*Le faux déclin de la planification stratégique in: stratégie; actualité et futur de la recherche, éd. Vuibert-Fnege, Paris.

17. *Métais M. Sais M.* [2001]*:* Stratégie d'entreprise; évolution de la pensée, Revue Finance et contrôle stratégique, Volume 4, N°.

18. *Mintezberg H* . [1994] *:* Grandeur et décadence de la planification stratégique, éd. Dunod, Paris.
19. *Mintezberg H. et autres* [1998] *:* La stratégie et l'éléphant, l'Expansion management review, Mars
20. *Oréal S.* [1993]*:* Management stratégique de l'entreprise, éd. Economica, Paris.
21. *Porter M.* . [1999] *:* La concurrence selon Porter, éd. Village Mondial, Paris.
22. *Rivet A. et Mathé J. C.* [1998] *:* Du bilan patrimonial au bilan ressources, Revue direction et gestion, N° 172-173
23. *Strategor.* [1997] : Politique générale d'entreprise, éd. Dunod, Paris, 3eme éd.
24. *Tarondeau J C* [2002]*:* Le management des savoirs, éd PUF, 2 ème éd. Paris.
25. *Tarondeau J. C. et Lorino P.* [1998] *:* De la stratégie aux processus stratégique, Revue française de gestion, N° 117.